

أدوات استشراف المستقبل

Future Foresight

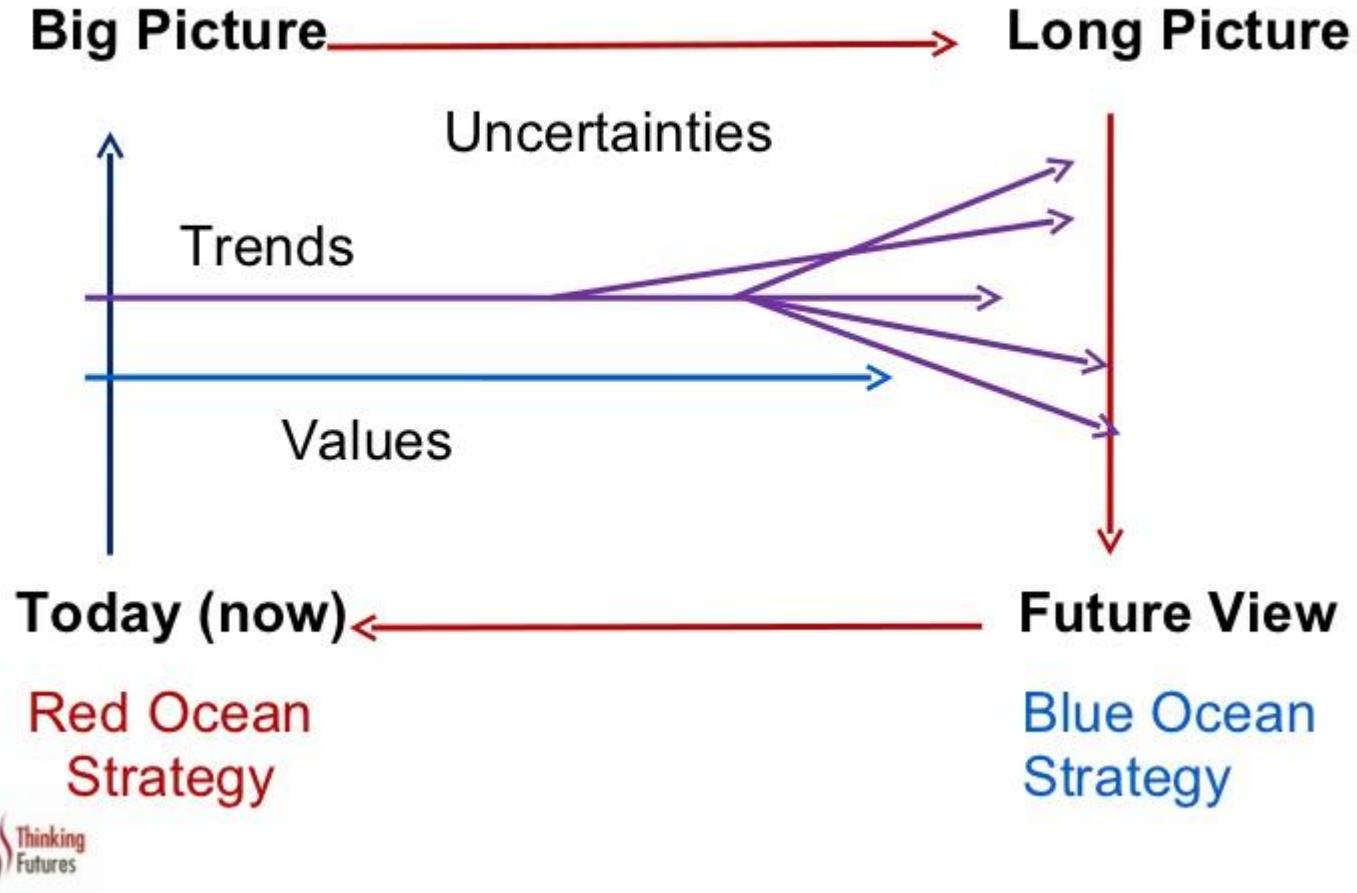
The best way to
predict the future
is to create it.

Peter Drucker

الدكتور / سالم السالم

PhD, MSc, B.BA, IPMA-HR, DCAP,
CBP, PHR

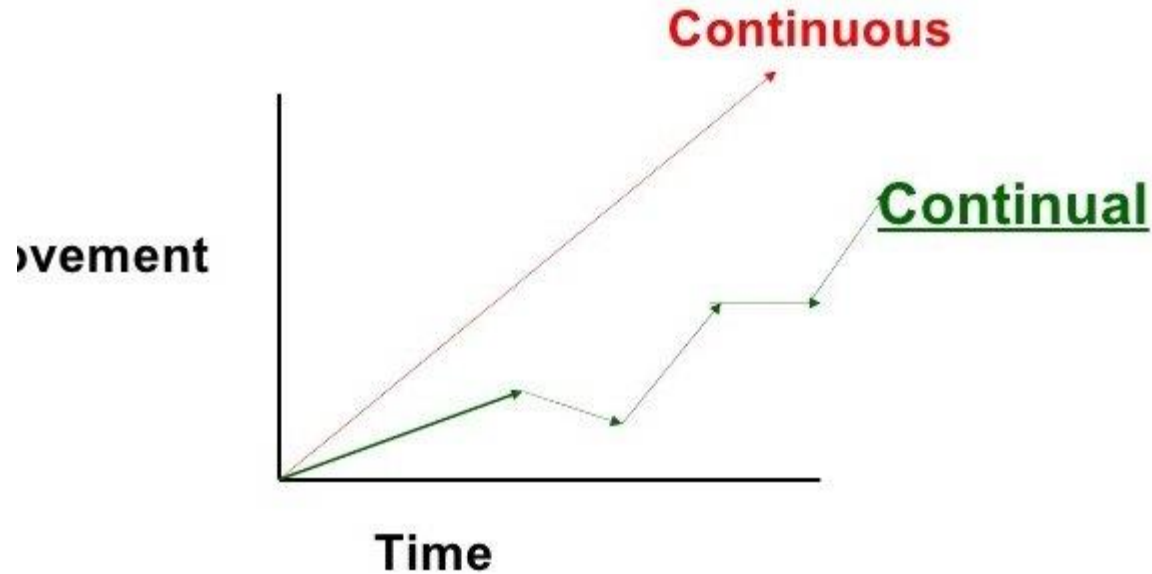
العالم المتسارع والخطوات البطيئة



التفكير المستقيم والتفكير المذهل



التطوير المستمر والتطوير المتواصل



من الإدراك المتأخر إلى التبصر



أنواع التخطيط حسب الزمن

operations planning	سنوي «مراجعة»	تخطيط تشغيلي
Strategic planning	من 1-3 سنوات	تخطيط استراتيجي
Scenario Planning	من 1-10	تخطيط سيناريوهات
Foresight planning	15 عام وأكثر	تخطيط استشرافي

استشراف المستقبل

مجموعة من الأنشطة تعمل على تحسين عملية صنع القرار،
الهدف الرئيسي منها تعزيز موقف الدول والمؤسسات
والأفراد في المستقبل، ليكونوا في حالة من الاستعداد
لمجموعة من الاحتمالات.






مهمتنا هنا، الاستعداد لكل تلك
الاحتمالات المطروحة

الاستشراف

الاستشراف ليس تنجيماً وإنما
بوصلة المستقبل فالكل يتحدث عن
التخطيط الاستراتيجي والذي يمتد
لنحو 5 إلى 10 سنوات ويعتبر
التخطيط الاستراتيجي جزءاً من
الاستشراف، حيث إن استشراف
المستقبل يمتد لـ 15 عاماً وأكثر
وقد يصل إلى 100 عام وأكثر.



فوائد الاستشراف

- فهم واضح للموقع الذي تريد الجهة بلوغه والإطار الزمني المحدد لذلك. 
- تحديد مقاييس الأداء بالاستناد إلى الأهداف أو النتائج المعلنة التعاون بين مختلف إدارات الجهة وأقسامها لتحقيق الأهداف المشتركة. 
- الديناميكية والتكيف بسهولة مع المتغيرات الداخلية والخارجية. 
- توظيف الموارد المتوفرة للجهة بشكل مناسب. 
- تحديد الأولويات واتخاذ القرارات بشكلٍ فعال. 

الأسباب الرئيسية لفشل خطط الاستشراف

- غياب الدعم والالتزام بالخطط من جانب الإدارة العليا.
- عدم التعامل بشكلٍ فعّالٍ مع التغيير الذي تحدثه خطط الاستشراف الجديدة.
- عدم كفاية التحليل والتخطيط أثناء تطوير الخطة الاستشرافية.
- عدم وضوح كيفية ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالجهة، بمعنى غياب البنية التسلسلية.
- عدم وضوح/غموض خطة التنفيذ.
- غياب مشاركة وتبادل المعلومات بين الإدارات ضمن الجهة من ناحية، وبين الجهة والأطراف المعنية الخارجية من ناحية أخرى.
- سوء تقدير الموارد الضرورية والمطلوبة.
- عدم وضع مقاييس الأداء المناسبة.

معلومات تهمك

لا يمكن إدارة شيء لا يمكن وصفه.

95 % من الموظفين لا يفهمون الاستراتيجية.

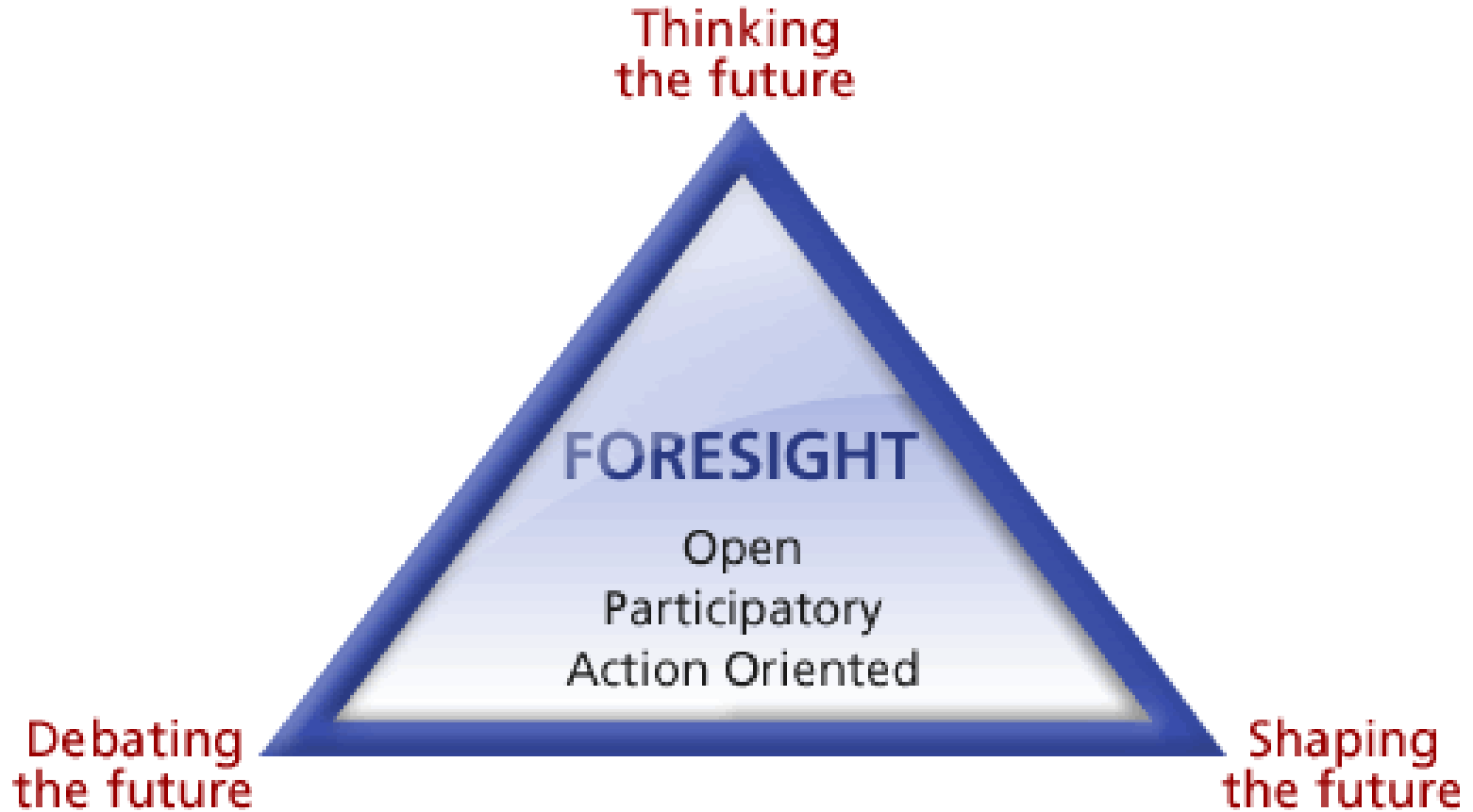
60 % من المؤسسات لا تربط بين الاستراتيجيات والميزانيات.

70 % من المؤسسات لا تربط بين الحوافز والاستراتيجية.

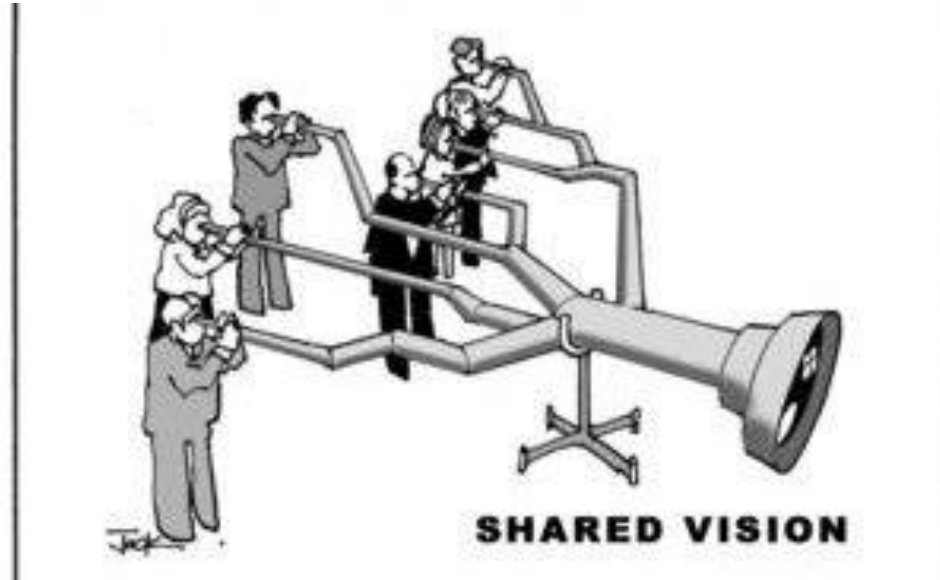
85 % من فرق عمل الاستراتيجيات تقضي أقل من ساعة واحدة في

الشهر لمناقشة الاستراتيجية.

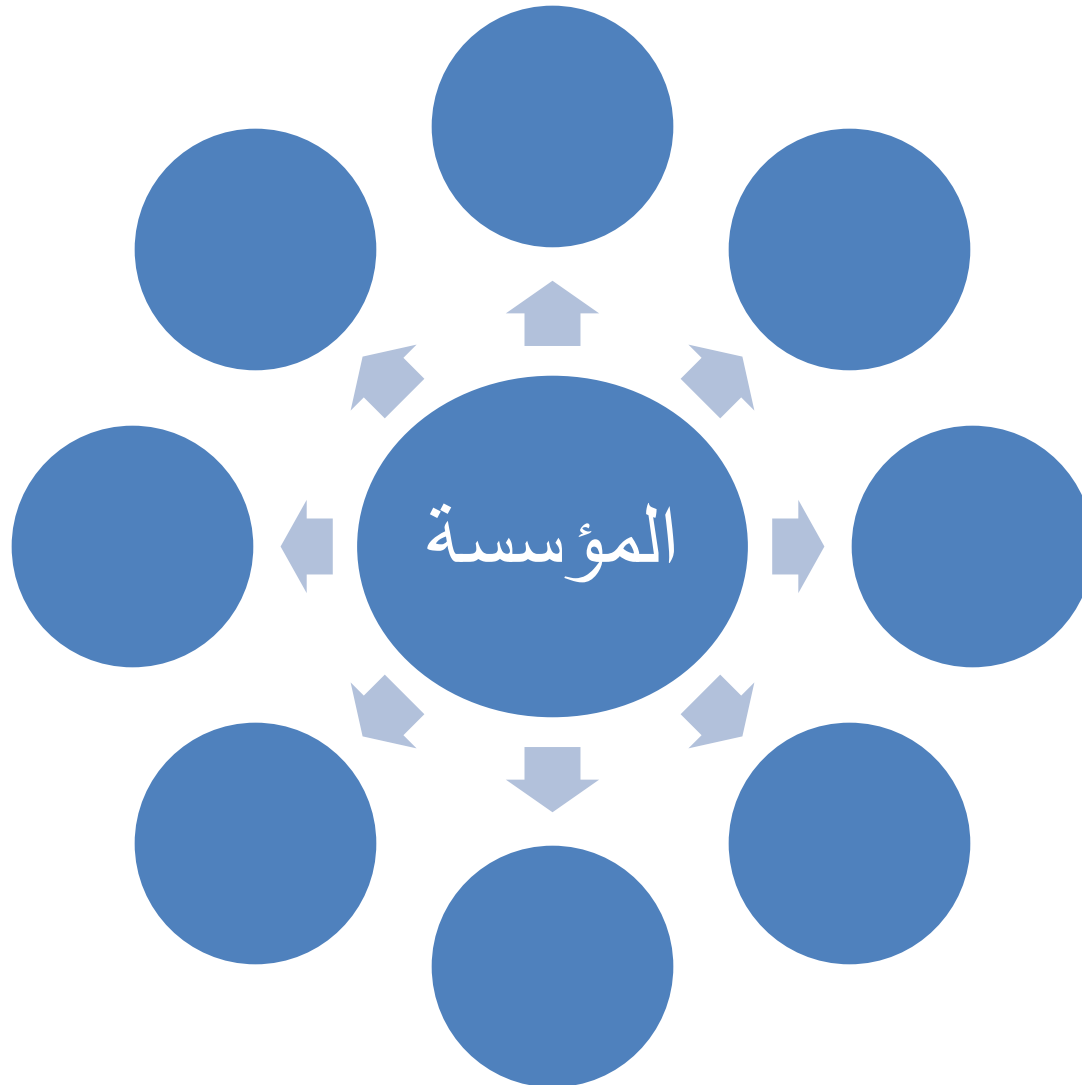
من أين نبدأ



المهم رؤية مشتركة « إذا استطعنا أن نراها، سنستطيع أن نبنيها »



الشركاء



مطلوب: الفهم الواضح لدور الجهة (من نحن)

الرؤية: هي عرض لطموح الجهة وتطلّعاتها، حيث تصف الحالة المستقبلية المنشودة التي تريد الجهة الوصول إليها، وتحدد النتائج والمواقع التي ترغب في بلوغها، وينبغي أن تكون الرؤية ملهمة وتحث على الإبداع وتبث روح الحماسة.

الرسالة: هي عرض واضح وقصير للسبب الذي من أجله أنشئت الجهة، أو ملخص عن المهام التي يتعين على الجهة إنجازها.

القيم الجوهرية: هي المزايا والضوابط السلوكية التي يتعين على موظفي الجهة التحلي بها من أجل تحقيق الرؤية والرسالة.

الاستراتيجية: هي برنامج عمل الجهة الذي يستمد ملامحه من رؤية قيادتها التنفيذية متضمنة الأهداف الاستراتيجية، والمبادئ التوجيهية، والتوصيات العامة.

الرؤية بوصلة المؤسسات

رؤيتكم



الرؤية الناجحة

- تتميز بالوضوح وتُفهم بسهولة من دون الحاجة إلى أي تفسير.
- تشكّل مصدر إلهام لجميع العاملين في الجهة.
- تحدّد معنى النجاح.
- تصوّب جهود الجميع باتجاه واحد ومشارك.

وزارة الصحة:

” لأجل أمة تتمتع بالصحة وينعم أبناؤها برغد العيش والعمر المديد وراحة البال “.

وزارة البيئة والموارد المائية:

”بيئة نظيفة. مياه للجميع. معاً لأجل سنغافورة مستدامة “


أسئلة لاستخلاص الرؤية

- ما الوضع الذي تريد الجهة الوصول إليه في المستقبل؟
- هل التغيير في استراتيجية الحكومة يتطلب منا تعديل رؤية الجهة؟
- ماذا تريد الجهة أن تقدم لمتعاملاتها؟
- كيف تريد الجهة أن يُنظر إليها من قبل الأطراف المعنية؟
- ماذا تريد الجهة لمتعاملاتها أن يتذكروا عن علاقتهم بها؟
- هل هناك جهة أخرى ينبغي مقارنتنا بها؟
- ما هي المؤشرات التي تدل على أنّ الجهة تحقق رؤيتها بنجاح؟
- ما السبب الذي قد يدفع العاملين في الجهة إلى المساعدة في تحقيق الرؤية؟
- ما هي المعايير التي يمكن وضعها حول أداء الجهة؟


الرسالة وسبب الوجود



أسئلة وضع الرسالة

لماذا أنشئت الجهة؟ ما هي الاحتياجات الأساسية التي تلبيها الجهة؟ 

كيف تعمل الجهة على تحقيق هذه الغاية؟ ماذا تفعل الجهة لتلبية هذه الاحتياجات؟ 

من هي الأطراف المعنية بالجهة؟ ماذا تؤمن الجهة للأطراف المعنية بها؟ 

MISSIONS

<i>“to organize the world’s information and make it universally accessible and useful.”</i>	جوجل
Create vehicles that are popular with consumers	تويوتا
<i>“To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.”</i>	ستارباكس
<i>“One Team. One Plan. One Goal.”</i>	شركة فورد الأمريكية للسيارات
<i>“offer reasonably priced quality food, served quickly, in attractive, clean surroundings.”</i>	بيرجر كينج
make everyday life better for our customers.	أيكيا

الرسالة الناجحة

تصف السبب الذي لأجله أنشئت الجهة.



تحدد ما تقدمه الجهة للمواطنين – المستفيدين.



تركز على المدى البعيد.




محددة، و مختصرة، وسهلة الفهم.




خطوات تطوير رسالة أي جهة

الخطوة الأولى	يقوم كل فرد على حدة بتدوين الكلمات والعبارات الرئيسية التي تصف رسالة/ غاية الجهة.
الخطوة الثانية	يبحث الفريق عن العبارات المشتركة بين أعضاء الفريق وتصنف العبارات المشتركة ضمن محاور أساسية وفق أهم الاحتياجات التي يجب تلبيتها للمتعامل.
الخطوة الثالثة	يدخل الفريق في نقاش مع بعضهم البعض بهدف التوصل إلى توحيد ما لذي يجب على الجهة توفيره لمتعاملها وكيف تخدم رؤية المؤسسة ومن ثم يطلب من شخص أو شخصين تلخيص الأفكار المطروحة.
الخطوة الرابعة	يعرض الفريق بعض الأمثلة من العبارات الواردة في التلخيص ويطلب من أعضاء الفريق الموافقة عليها أو إعادة صياغتها.
الخطوة الخامسة	بعد بضعة أيام يجتمع الفريق ليدرس بشكل جماعي الرسالة التي وضعت ويناقش كيف سيفهمها كل من: الموظفين – الأطراف المعنية من خارج الجهة – المتعاملون.

علاقة الرؤية والرسالة والقيم بالاستراتيجية

 تساهم الرؤية والقيم في إبقاء تركيز فريق التخطيط الاستراتيجي على التطلّعات والطموحات المستقبلية، وفي تذكيرهم بالمزايا السلوكية الهامة التي عليهم التحلّي بها وهم يعملون مع الجهة على سلسلة المبادرات.

 مع بلوغ عملية التخطيط الاستراتيجي مرحلة المبادرات والأنشطة، ستظهر أهمية الوضوح والبساطة في صياغة الرسالة، حيث أنّهما يساعدان فريق التخطيط الاستراتيجي على استبعاد المبادرات والأنشطة التي لا صلة لها بهدف الجهة الرئيسي.

أدوات استشراف المستقبل

أسلوب دلفي Delphi method.

تحليل التوجهات المستقبلية Trend Analysis.

التصور Visioning.

بناء سيناريوهات مستقبلية (الأسلوب القصصي).

Scenario Development

أسلوب دلفي

أسلوب (دلفي) أنسب طريقة تصلح للحكومة وتتضمن جميع خبراء في مجال ما لدراسة مشكلة بحيث ينقسم الخبراء إلى قسمين أكاديمي وعملي أو فني وتطرح عليهم أسئلة لحل المشكلة كل على حدة وبحيادية، وتتم العملية على دورتين متتابعتين أساسها (ماذا ولماذا بعد عرضها على باقي المشاركين لتحسينها) عندها نخرج بأفكار ومشاريع نضع على ضوءها سيناريوهات وخططاً لحل مشكلة ما في المستقبل.

أدوات استشراف المستقبل

تحليل التوجهات المستقبلية Trend Analysis المسببات والآثار والحلول



أدوات استشراف المستقبل

التصور Visioning :

- راجع تاريخ الجهة وما قبله والبحث عن الهدف المشترك لوجودها.
- بماذا تفخر الجهة وما هي إخفاقاتها الاستراتيجية (قائمة prouds & sorries).
- ما هي قيم الجهة وما لذي نبقية وما الذي نلغيه من قيمها الحالية.
- ما هي الأحداث العالمية والتطورات والتوجهات المحلية والعالمية و التي قد تؤثر في مستقبل الجهة.
- ضع رؤية مستقبلية واضحة، مفصلة، مفهومة، محفزة ويمكن تبنيها من قبل القيادات والعاملين.
- ترجم الرؤية المستقبلية الى أهداف تشغيلية.
- ضع خطة عمل بمسؤوليات محددة وواضحة.
- صمم هيكل تنظيمي لتطبيق خطة العمل (واضح الصلاحيات والمسؤوليات يمكن ربطه بالرؤية، الإعلان عنه والافتخار به إعلامياً محلياً وعالمياً).

أدوات استشراف المستقبل

بناء سيناريوهات مستقبلية (الأسلوب القصصي):

Scenario Development

سيناريو بدون مفاجآت .A Surprise-Free Scenario 

سيناريو متفائل .An Optimistic Scenario 

سيناريو متشائم .A Pessimistic Scenario 

سيناريو كارثي .A Disaster Scenario 

سيناريو تحولي (أروع من الخيال) A Transformation Scenario 

.Scenario 

أدوات استشراف المستقبل

بناء سيناريوهات مستقبلية (الأسلوب القصصي):

Scenario Development

بعد أن تتم كتابة السيناريوهات (القصص)، يبدأ الحوار بين المشاركين عن السيناريوهات (ما الذي يمكن فعله تجاه كل سيناريو، وكيف يمكن تجنب أو الاستفادة من السيناريو المتوقع وأفضل أسلوبين للتحليل هما:

- Forecasting
- Back casting

أخوكم د. سالم السالم

